

徐卫东 / 编著

淡定化危机 轻松建功业

读懂下属的心

全球领导都在用的读心识人秘笈

本书让你看透人心于咫尺之内，
俘获人心于弹指之间！



中国出版集团

世界图书出版公司

徐卫东/编著

读懂下属的心

全球领导都在用的读心识人秘笈



中国出版集团



世界图书出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

读懂下属的心/徐卫东编著.—北京:
世界图书出版公司北京公司, 2012.3
ISBN 978-7-5100-4293-5

I. ①读… II. ①徐… III. ①领导心理学—通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第047186号

读懂下属的心

出 品 人: 董佳羽
编 著: 徐卫东
责任编辑: 刘煜
版式设计: 北京培捷文化传播有限公司

出 版 人: 张跃明
出 版: 世界图书出版公司
发 行: 世界图书出版公司长春有限公司
(吉林省长春市春城大街789号
邮编: 130062 电话: 0431-86710755)
销 售: 各地新华书店
印 刷: 北京彩虹伟业印刷有限公司
(邮编: 101119电话: 010-89565680)

幅面尺寸: 165mm × 240mm
印 张: 15
字 数: 204 (千字)
版 次: 2012年3月第1版
印 次: 2012年4月第1次印刷

营销咨询: 010-52463051
编辑咨询: 010-52463055
读者咨询: boerguoji@sina.com

ISBN 978-7-5100-4293-5/C · 200 定价: 29.80元

版权所有 盗版必究 举报有奖 举报电话: 0431-86805538

读懂下属的心，轻松带好团队

什么是领导？所谓领导，通俗的理解就是管人的人，有人服从的人，有人追随的人。哪怕只管一个人，只有一个人服从，只有一个人追随。

成功的领导又可以称为“带队伍的人”。任何一位成功的领导，都是名副其实的“带队伍的人”，因为他们无不拥有一大批的服从者和追随者，他们人脉丰富、人气兴旺、人力充足、人心团结，他们能通过指挥自己的队伍，在所在领域里呼风唤雨、建功立业，解决常人解决不了的问题，办成常人办不了的事。

很多人都倾慕于成功领导们拥有的这种能力，同时也很想知道，为什么成功的领导们能让那么多人追随自己成就大事。

成功的领导者能够让很多人乐意追随自己，为自己“卖命”，是因为他们都有着一套“读心术”，知道下属们心里想什么，心里的主要需求是什么，对领导的期望是什么，等等。事实上，只要你留心观察就会发现，你身边那些优秀的领导者，大多数都很善于琢磨人、揣摩别人的心理，都或多或少地懂得识人用人心理学。

要注意的是，这里说的“琢磨”，不是臆断，不是瞎猜，更不是背后算计人，而是以良好的心态为基础，以客观的观察为依据，以认真分析思考为前提，全面、客观和准确地推测、估计、判断他人。

为政之要，首在用人；用人之要，贵在识才；识才之要，重在读心。读心识人，是领导者必备的一项基本功。

大多数当领导的，每天都要与各种各样的人打交道，因此，掌握一套读心术，帮助自己研究人、分析人、认识人、判断人，并针对不同情况来解决实际问题，极为重要。要知道，作为一名领导干部，面对社会和人心的复杂，如果对下属的想法茫然无知，无的放矢，反而把自己的想法强加于人，必然会出现错误。

只有在掌握一套真正有效的读心识人方法，帮助自己研究人的行为，完善

对人的了解和认识，弄清对方为什么要这样说而不那样说，要这样做而不那样做的时候，才能透过现象看本质，透过“肚皮”识真心，读懂对方隐藏在内心深处真实动机。多加实践，就会发现自己的影响力和控制力越来越强。

当然，读懂别人的心是很不容易的。因为每个人的内心世界都很复杂，甚至是矛盾的统一体，有的人外貌温厚和善，行为却骄横傲慢，非利不干；有的人貌似君子，其实是小人；有的人外貌圆滑，内心则刚直；有的人看似坚贞，实际上疲沓散漫；有的人看上去泰然自若，可内心却总是焦躁不安……难怪有人感叹“人心比山川还要险恶，知人比知天还要艰难”。

不过，我们还是有机会在最短的时间内了解一个人，洞察他深藏不露的内心玄机的。本书将要教你读懂下属的心的方法，帮你解决这些问题。西方著名心理学家弗洛伊德就曾告诉过我们：“任何人都无法保守他内心的秘密。即使他的嘴巴保持沉默，但他的指尖却在喋喋不休，甚至他的每一个毛孔都在背叛他！”人们在衣、食、住、行等诸多方面都会自觉或不自觉地显露自己的个性。例如，说话吞吞吐吐的人，大多对自己没有信心；讲起话来滔滔不绝的人，往往气势凌人；不修边幅、邋里邋遢的人，往往比较散漫；等等。

老子说：“知人者智，自知者明。”总之，熟读和掌握本书的精髓，将会彻底地改变你的命运。通过熟习本书，你将迅速培养起卓越的驾驭他人的能力，你将会以崭新的面貌重新出现在团队面前。这种崭新的面貌，表现在仪表上、言谈上、举止上、心态上，更表现在能力上。从此，你将在心灵深处开启理解、预见并指挥他人你而用的力量源泉，从而拥有高超的管理技巧和驾驭他人的能力！

本书所介绍的读心秘笈、用人诀窍，来自于毛泽东、刘邦、刘备、诸葛亮、曾国藩、胡雪岩、卡内基、卡耐基、比尔·盖茨、松下幸之助等读心识人用人大师，是世界成功领导最有价值的识人用人经验。

如果你用心学习，勤加实践，真正掌握了这本书，就必定能读心辨人于弹指之间，观人声色于咫尺之内，从而识其言而审其本，察其心而制其人，从容若定地带领队伍，游刃有余地面对各种挑战，披荆斩棘，开创出轰轰烈烈的功业，将人生成功的主动权牢牢地掌控在自己的手中！

第一章 不懂读心术，当不好领导干部

——带队伍者不可不知的识人用人心理学

杰出的收藏家与平庸的收藏爱好者的区别是：前者能“读懂”古董的“心”，很容易地判断出古董的价值所在以及价值的大小。成功领导与平庸领导的差异是：前者能读懂员工们的心，能轻松地分辨出每位下属的长处与短处，然后人尽其才。

要想淘到古董就得有好眼力，要使人才发挥最大潜能来助你成就大事，你也得有眼力！任何一位出色的领导都能读懂员工的心思，知道员工最在意什么，最需求什么，然后满足他们，从而使员工自动自发，屡创佳绩。所以，想当一名成功的领导干部，就一定要学会做员工“肚子里的蛔虫”，多学一点读心识人心理学。

读懂员工心思，找出开启员工心门的钥匙……002

懂得“知人晓事”，才是好领导……006

知人不易，每个人都既特别又唯一……010

当领导一定要懂的几种员工心理……014

看“眼”识人：透过心灵的窗户读懂对方……017

神态是心灵的大门，观其神能知其行……022

声音是性格的表征，听其声能知其性……026

习惯最容易“出卖”人的真实内心……030

领导读心识人的关键点：“德”与“才”……035

读心识人要过三道“关”……039

第二章 成功领导知道人才最想要什么

——全球成功领导都知道的读心识人经验

成功领导知道，想使自己的事业长青，企业屹立不倒，就一定要会发现、培养和启用有用的人，甚至比自己强的人。

成功领导能吸引一大批人才前来帮助自己成就事业，是因为他们知道人才的真正需求。什么是人才想要的呢？做出相应工作成绩后希望获得的相应报酬。除此之外，人才其实还希望领导能有一股人情味儿，对自己有最起码的尊重与礼遇，能平等地与自己交流沟通。如果领导还能够打造一个让人才的能力获得充分发挥的平台，能根据人才的不同长处安排不同的岗位，人才将对领导由感动升级为忠心耿耿。

人才都希望领导能“礼贤下士”……044

招贤纳士是找帮手而不是找下人……049

为了引来凤凰，好领导得先栽好梧桐树……052

聪明的领导很注意为自己打造良好的声誉……057

发现员工长处并用好，是当领导的基本功……061

成功领导用人“按需而定”，平庸领导选才“人高于事”……065

平等交流才会让人才全听你的……068

给员工面子，就是为自己积累助力……072

你期望什么，员工就会努力干什么……076

加薪不是万能，但不加薪万万不能……079

要么赞扬，要么批评，就是别把人才不当回事……083

第三章 尝到被激励的甜头，员工会越干越有劲

——令人才死心塌地追随你的读心激励术

成功领导最懂得如何巧妙地激励员工。相比物质激励，心理激励更能给员工一种高度持久的满足感。心理激励就是根据人的本性，满足其要求，从而调动其积极性的过程。需求是个人积极性的源泉，是发挥人的主动性、创造性的基础和内在动力。想成为一位杰出的领导干部，就要活学活用读心术，读懂员工的心思，发现其内心的真正期望，针对不同需要给予恰当的心理激励，从而创造更多佳绩。

读懂员工内心的真正需求，才能准确激励……088

学会换位思考，激励员工最有效……092

赏罚分明是激励全体员工的法宝……096

员工满足感越高，归属感越强……100

当众表扬能极大地调动员工的积极性……104

做员工的好听众，能激励其做更多有用功……107

被信任的员工工作会更出色……111

大胆放权，员工才会全力发挥最大潜能……116

启用比自己强的人，就是在培养贵人……121

懂得尊重员工，更能激发其内在动力……125

给员工犯错的机会，员工反而给你更多回报……129

第四章 左手亲和力，右手权威感

——使员工对你“怕并喜欢着”的读心管理术

任何一位成功的领导，都是让员工们“怕并喜欢着”的。领导者必须为自己树立权威感，才能将自己的思路、想法、主张贯彻下去，让员工们服从命令，共同协作，出色地完成每一项任务，达成每一个目标。然而，领导者总是给员工一种权威感，员工就会感受到很大的压力，很不自在，结果工作时间里都战战兢兢的，工作积极性和效率必定受到很大影响。所以，杰出的领导还懂得培养亲和力。只有亲和与权威并重，下属员工们才会既敬你又爱你，进而心甘情愿地为你“卖命”工作。

当领导，该树权威就得树权威……134

高明的领导懂得与员工“亲密有间”……138

好领导跟员工只做朋友，不做“父亲”……141

“跟我上”型的领导最有威信和魅力……146

多用建议口气，少点发号施令……149

懂得给员工责任，是对员工的信任和约束……153

教育员工时不要太唠叨……156

想当成功领导，就别对批评上瘾……160

勇于承认错误的领导威信更高……163

要么不说，说了就一定要做到……166

用宽容去化解员工对你的“偏见”……169

第五章 用“火眼金睛”辨出真假人才

——助你看透假象识真才的读心识人术

读懂下属的心，是为了更好地使用人才。想成就大事，就必须会选用人才，将真正的人才放到合适的工作岗位上。为了更好地用人，领导必须练就一双“火眼金睛”，透过“肚皮”看到员工的真心，学会迅速辨别出这个员工是否适合该职位。否则，既耽搁对方的前程，又浪费团队的财力物力等资源。

别被月光效应“忽悠”，发光的不一定是金子……174

首因效应会骗人，以貌取人要不得……178

别让晕轮效应晃了眼，特点未必就是特长……182

杜绝定型效应，用发展的眼光看待人和事物……186

放弃近因效应，否则对员工的评价容易片面……190

帕金森法则的启示：官僚主义会让一群狮子变成绵羊……194

警惕螃蟹效应，防止员工间的内斗与拆台……198

练好四种心态，助你更好地识别人才……202

知道人才分多少类，才能对号入座……206

第六章 读懂自己更利于掌控别人

——领导干部要警惕的几个用人心理现象

俗话说：“当局者迷，旁观者清。”作为领导干部，读懂员工的心，要比读懂自己的心更容易一些。然而，仅会读懂别人的心，却不懂得自己的用人心理和习惯，往往很容易陷入用人的误区，产生灾难性的后果。唯有读懂自己，才能发扬正确的用人经验，改正错误的用人方法，从而用对人，做对事，产生最大的效益。换言之，欲掌控别人，先掌控自己。

别让用“顺”心理主宰你的用人习惯……210

警惕崇洋心理：骑白马的不见得都是王子……213

注意用“亲”心理：任人唯贤胜过任人唯亲……217

用人时别让报恩心理蒙住了双眼……219

报复心理容易让当领导的你失去理智……223

走出“论资排辈”的心理误区……227

不懂读心术， 当不好领导干部

第一章

——带队伍者不可不知的识人用人心理学

杰出的收藏家与平庸的收藏爱好者的区别是：前者能“读懂”古董的“心”，很容易地判断出古董的价值所在以及价值的大小。成功领导与平庸领导的差异是：前者能读懂员工们的心，能轻松地分辨出每位下属的长处与短处，然后人尽其才。

要想淘到古董就得有好眼力，要使人才发挥最大潜能来助你成就大事，你也得有好眼力！任何一位出色的领导都能读懂员工的心思，知道员工最在意什么，最需求什么，然后满足他们，从而使员工自动自发，屡创佳绩。所以，想当一名成功的领导干部，就一定要学会做员工“肚子里的蛔虫”，多学一点读心识人心理学。



读懂员工心思， 找出开启员工心门的钥匙

每个人心里都有一把锁，有的是小锁，有的则是大将军锁，这把锁锁住的是不愿意轻易示人的隐秘角落，当然也就锁住了内心某个空间，那里是得不到阳光照射的。这个隐秘的角落装着的或许是伤痛，或许是怨恨，或许是某些回忆，或许是某种感情，总之是一个人最在意的东西。这些最在意的东西的存在，某种程度上造成了他与别人沟通的障碍，致使其内心世界被封闭起来。对领导者来说，每个员工的心里也有这么一把锁，只有找到打开这把锁的钥匙，才能顺利地打开员工的心门，听到他们内心最真实的声音。

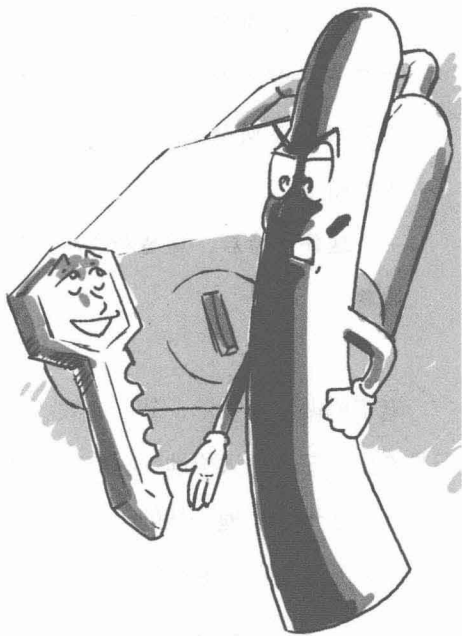
有的领导者总是抱怨与员工难沟通，和员工说不了几句话，不是变成了员工汇报工作，就是变成了教育员工。客套、敷衍、应付的话充斥在彼此之间，而心和心之间则似乎隔着千山万水。于是，一些领导者觉得与员工之间没有共同语言，干脆打消了沟通的念头。其实不然，只是领导者没有找到打开员工心锁的钥匙罢了。

一把坚实的大锁挂在铁门上，一根铁棍费了九牛二虎之力，还是无法

将它撬开。钥匙来了，它瘦小的身子钻进锁孔，轻轻一转，就打开了大锁。铁棍奇怪地问：

“为什么我费了那么大力气也打不开它，而你却轻而易举地就把它打开了呢？”钥匙说：“因为我最了解它的心。”

了解一个人的心，你才能知道他在想什么，他最在意什么。如果你满足了对方的这种心理需求，那对方就会把你当成自己人，进而向你敞开自己的心扉。



周超自从进公司以来一直表现良好，大家都很喜欢他。但是，最近一周周超迟到的次数增加，上班还老打瞌睡，工作上的失误不断出现，已经被经理批评好几次了。有一次被经理批评得犯急了，他还和经理吵了起来。

周超的同事老李是个热心肠，也发现了周超最近的反常举动，他琢磨着周超准是有什么事，要不按周超的性格和工作态度，不会是这样的。一天下班后，老李远远地跟着周超，看到周超心急火燎地赶路，几次都差点被车撞着。直到周超进了医院大门，老李才转身回家。

第二天上班，经理让周超去拜访客户，老李热心地把活儿揽过来，好在这个客户是他们俩一起谈下来的。中午了，周超连饭都懒得吃就趴在桌子上睡觉，老李顺便给他带了一份。几天下来，老李都这样有意无意地帮着周超。周五下班周超没有急着走，而是约老李一起喝一杯。



原来，周超的父亲摔折了腿，母亲又在外地帮着姐姐看孩子，这边只有周超一个人忙活。那天和经理吵起来，是因为他想请几天假，结果经理不听他的解释就以最近工作忙为由拒绝了，他觉得经理太不近人情了。

这件事情后，周超和老李的关系近了很多，他有什么话都愿意和老李聊聊。

老李的做法很简单，却很有效。虽然他不是很清楚周超家发生了什么事，但是看到周超心急火燎地往医院赶，而且根据周超的性格和为人判断，他是不会无缘无故地和经理吵架的。所以，老李用自己的行动给了周超安慰，周超也向老李敞开了心扉。而周超之所以会和经理吵起来，就是因为经理根本不了解自己为什么请假，就以工作忙为由拒绝了。相比起亲情，工作此时在周超心中的地位显然低很多。

沟通并不一定要用语言，行动也是沟通的一个重要组成部分。老李的行动就是打开周超心锁的钥匙，一旦内心的锁打开了，彼此的交流也就顺畅了。而经理没有找到这把钥匙，甚至都没去找，打不开锁也就是理所当然的了。

老李的做法在心理学上是有依据的。心理学上的布朗定律指出，一旦找到了打开某人心锁的钥匙，往往可以反复用这把钥匙去打开他的某些心锁。找到心锁就是沟通的良好开端，知道别人最在意什么，别人的意愿就会在你的把握之中。而要想找到这把非同寻常的钥匙，需要一个细心洞察、耐心寻找的发现过程；需要“由表及里”，根据一些现象逐步深入分析，最后找到病灶；也需要“因小见大”，通过对方的一些细微的言谈举止，顺藤摸瓜，最后发现背后隐藏的那个“根”。

对领导者来说，找到打开员工心锁的钥匙并不难，要做的就是多些耐心和爱心，留心观察员工，找到他们行为背后的真实原因，也就找到了钥匙。比

如，有的员工是为不涨工资而闹心，有的员工是因为感情不和而苦闷，有的员工是因为不被领导重视而失落，有的员工是因为同事关系不好而感到压抑，等等。这每一个原因都是员工心里的一把锁，他们会因这把锁而拒绝沟通，却又渴望沟通，只有找到情绪的正确发泄通道，他们才会释放出来，否则就会在心中积淀、打成结。因此，领导者要做的是在员工的心锁锈死之前用钥匙轻松地将它打开，而不是在心锁锈死后用榔头将它砸开，或者干脆置之不理。



一分钟 领导读心术

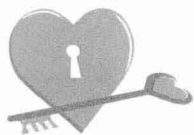
对领导者来说，虽然每个员工的心锁是不一样的，但是找到打开心锁的钥匙却有规律可循。

第一，人都具备一种“自私”的本能，所以人的沟通欲望都往往是为了自己的一些利益而产生。

第二，人都是一种具有情商的感情动物，且沟通的实质首先是以感情来交流，而不是以思想观点来沟通的。

第三，人都普遍具有一种喜新的心理，喜欢新鲜的东西。相应的，沟通的手段、方式，不要总是一成不变，否则往往使人厌倦。

当领导者能够“具体问题，具体分析”，并掌握以上这三点，就会知道别人最在意的是什么。当遇到某个员工很难沟通时，就很容易找到打开他心锁的那把钥匙，而且可以反复用“这把钥匙”去打开他的某些心锁。



懂得“知人晓事”， 才是好领导

一代名臣曾国藩说：“居高位者，以知人晓事二者为职。”这是对领导者在识人用人方面提出的高标准、严要求。事实上，这也是作为领导者在识人用人方面最基本的标准和要求。

所谓“知人晓事”，简言之，就是领导者识人要懂得全面观察一个人，而不是凭一时一事来下结论，更要通过一个人所做的事来观察一个人的品行和素养。对此，曾国藩的认识很有高度，他说：“……知人诚不易学，晓事则可以阅历黽勉得之。晓事则无论同己异己，均可徐徐开悟，以冀和衷。不晓事则挟私固谬，秉公亦谬；小人固谬，君子亦谬；乡愿固谬，狂狷亦谬。重以不知人，则终古相背而驰，决非和协之理。故恒言皆以分别君子小人为要，而鄙论则谓天下无一成不变之君子，无一成不变之小人。今日能知人能晓事，则为君子；明日不知人不晓事，则为小人；寅刻公正光明，则为君子；卯刻偏私暖，即为小人。故群毁群誉之所在，下走常穆然深念，不能附和。”

从中可以看出，所谓“君子”和“小人”都不是绝对的，而判断一个人是